

NATO Human Resources (Manpower) Management (RTO-TR-SAS-059)

Executive Summary

Human Resources responsibilities have become broader and more strategic over time. The role of Human Resources has evolved from primarily being responsible for hiring, firing, payroll, and benefits administration to a more strategic role in employee selection, training and promotion, as well as playing an advisory role to the organisation in areas of labour relations and legal compliance. At the May 2003 SAS Panel Business Meeting in Madrid, Spain, Turkey invited NATO Nations and agencies to cooperate in a study on Human Resources Management. We realized that many of the problems that currently exist in the HRM arena make it difficult for Nations and NATO HRM bodies to function efficiently and effectively. SAS-059 decided to identify practices used in military organisations regarding strategic and operational HRM, to define best practice in HRM, to identify and define the data requirements necessary for successful implementation of strategic and operational HRM and to improve transparency on HRM issues especially between NATO HRM bodies and NATO Nations.

Some of the variations in HRM practices between military and non military organisations are highlighted to provide readers the reasons why SAS-059 has developed a customized HRM framework for military organisations. More stable job definitions, bottom up planning to meet both short- and long-term requirements, recruit personnel only at the entry levels, use internal resources for other levels, personnel selection processes, results and effects of performance appraisal systems, career planning are main areas that differences between military and non-military occurs.

The SAS-059 Human Resource Management FRAMework Model (HRM FRAM) describes HRM related processes throughout an organisation. HRM roles, systems and resources are not considered in the model. The FRAM does not represent a specific model currently in use in any particular country or organisation. It does, however, describe the processes, and the relationships between processes, of a successful personnel management organisation, as agreed on by the SAS-059 study members. The output of all the functions mentioned in the model is the 'Utilisation of Personnel', i.e. the supply of skilled and educated personnel to the particular organisation. The HRM FRAM does not aim to represent a rigid rule set mandating how a country should conduct its HRM planning and in what order. What it does aim to do, however, is to highlight the key generic processes that should be considered in order for a country to have a comprehensive, all encapsulating, efficient and dynamic system. A questionnaire had been designed by SAS-059 to collect information on models and methods that support HRM systems. Models and methods were categorized into groups according to HR FRAM phases.

Human resource management, which has been executed for a long time by dealing only with personnel affairs, now encloses many processes such as personnel selection, evaluation, career management, performance management, reward and salary management, personnel motivation. As a necessity of this structure, human resource management includes various data sets and management of these data sets. The problems with HRM data were discussed in this report.

RTG SAS-059 examined the feasibility of developing a common language based on occupational areas to categorise the skills and competencies required. A literature search to identify similar work that may have been conducted by other countries and other multi-national organisations was conducted and results were provided in this report.

As a result, RTG SAS-059 proposed a generic framework HRM that will help to develop a common understanding of the overarching HRM practices for NATO and PfP Nations. Although there may be variations among the Nations on the implementation of HRM system, the underlying issues such as recruitment, assignment, promotion, appraisal, etc., are common to all nations. Further research on tools, models and methods for those specific issues is expected to provide mutual benefits for NATO and PfP Nations.

Gestion des ressources humaines (effectifs) de l'OTAN (RTO-TR-SAS-059)

Synthèse

Les responsabilités de la fonction ressources humaines se sont étendues et ont gagné en importance au fil du temps. Les ressources humaines, chargées à l'origine de l'embauche, du licenciement, de la paie et de la gestion des prestations sociales, sont passées à un rôle plus stratégique de sélection, formation et promotion des employés, ainsi que de conseil vis-à-vis de l'organisation dans les domaines des relations de travail et de la conformité au droit. En mai 2003, lors de la réunion de travail de la commission SAS, à Madrid, en Espagne, la Turquie a invité les pays et les agences de l'OTAN à effectuer en coopération une étude sur la gestion des ressources humaines (GRH/HRM). Nous avons compris que beaucoup de problèmes qui se posent actuellement dans la GRH rendent difficile un bon fonctionnement entre les organes de GRH de l'OTAN et des Nations. Le groupe de recherche SAS-059 a décidé : d'identifier les pratiques employées dans les organisations militaires en matière de GRH stratégique et opérationnelle ; de définir les meilleures pratiques de GRH ; d'identifier et de définir les informations nécessaires à une mise en œuvre réussie de la GRH stratégique et opérationnelle ; et d'améliorer la transparence en ce qui concerne les problèmes de GRH, en particulier entre les organes de GRH de l'OTAN et les pays de l'OTAN.

Quelques variantes des pratiques de GRH entre les organisations militaires et civiles sont soulignées afin d'indiquer au lecteur pourquoi le groupe de recherche SAS-059 a élaboré un cadre de GRH personnalisé pour les organisations militaires. Les principaux domaines dans lesquels il existe des différences entre les organisations militaires et civiles sont : la stabilité des définitions de poste ; la planification ascendante pour répondre aux exigences de court et de long terme ; le recrutement du personnel uniquement aux niveaux les plus bas ; l'utilisation des ressources internes pour les autres niveaux ; les processus de sélection du personnel ; les résultats et les effets des systèmes d'évaluation des performances ; ainsi que la planification de carrière.

Le modèle-cadre de gestion des ressources humaines (HRM FRAM) du groupe de recherche SAS-059 décrit les processus liés à la GRH dans toute organisation. Les rôles, systèmes et ressources ne sont pas pris en considération dans le modèle. Le FRAM ne représente pas un modèle spécifique actuellement utilisé dans un pays ou une organisation en particulier. En revanche, il décrit les processus et les rapports entre processus au sein d'une organisation efficace de gestion du personnel, tels qu'en sont convenus les participants à l'étude du SAS-059. Le résultat (la « production ») de toutes les fonctions mentionnées dans le modèle est l'« utilisation du personnel », autrement dit la fourniture de personnel compétent et instruit à l'organisation en question. Le HRM FRAM ne vise pas à constituer un ensemble de règles rigides spécifiant comment il faut qu'un pays mène sa planification GRH et dans quel ordre. Il vise cependant à souligner les processus génériques essentiels que les pays doivent prendre en compte pour avoir un système complet, efficace et dynamique. Le SAS-059 avait conçu un questionnaire destiné à recueillir des informations sur les modèles et les méthodes qui soutiennent les systèmes de GRH. Les modèles et méthodes ont été classés par groupes en fonction des phases de HRM FRAM.

La gestion des ressources humaines, qui ne s'est occupée pendant longtemps que des questions de personnel, englobe à présent de nombreux processus tels que : la sélection, l'évaluation, la gestion de carrière, la gestion des performances, la gestion des récompenses et du salaire, et la motivation du personnel. En conséquence, il faut que la gestion des ressources humaines dispose de différents ensembles d'informations et assure la

gestion de ces informations. Les problèmes liés aux informations de GRH sont examinés dans le présent rapport.

Le groupe de recherche (RTG) SAS-059 a étudié la possibilité de développer un langage commun, fondé sur les domaines professionnels, pour classer les savoir-faire et compétences requis. Une recherche documentaire a été menée afin d'identifier des travaux semblables éventuellement réalisés dans d'autres pays ou organisations multinationales ; les résultats en sont fournis dans le présent rapport.

Le groupe de recherche SAS-059 propose finalement un cadre général de GRH qui va contribuer à développer une appréhension des pratiques générales de GRH commune aux pays de l'OTAN et du Partenariat pour la paix (PPP). Bien qu'il puisse exister des variantes entre les pays sur l'application du système de GRH, les problèmes sous-jacents de recrutement, d'affectation, de promotion, d'évaluation, etc., sont partagés par tous les pays. Des recherches complémentaires sur les outils, modèles et méthodes relatifs à ces questions spécifiques devraient bénéficier à l'ensemble des pays de l'OTAN et du PPP.